



Hinweise und Praxistipps für die Arbeit Schulischer Steuergruppen an eigenverantwortlichen Schulen

**Ergebnisse einer externen Evaluation durch die Schulaufsicht im
Rahmen des Modellversuchs „Selbstständige Schule“ (2007)**

Teil 1: Hinweise und Empfehlungen zur Arbeit von schulischen Steuergruppen (SSG) an einer eigenverantwortlichen Schule

Mitarbeit in einer schulischen Steuergruppe erfordert die Akzeptanz einer neuen Rolle !

Gemäß der Modellphilosophie im Schulprojekt „Selbstständige Schule“ gehören Steuergruppen zum „Leitungspersonal“ der Schule und haben den Auftrag, die in der Schule vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen optimal einzusetzen und zu vernetzen.

Fest steht, dass mit der Übernahme von mehr Eigenverantwortung schulintern neue und ungewohnte Managementaufgaben in der Schule bewältigt werden müssen.

Wo die von uns befragten Steuergruppenmitglieder nur Wege in den eingefahrenen Gleisen der tradierten „guten Zusammenarbeit“ gehen und die eigene Arbeit ausschließlich daran orientieren, was „wir schon immer so gemacht haben“, wird die neue Steuerungsfunktion noch nicht wirklich akzeptiert bzw. werden die Spielräume noch nicht ausgeschöpft.

Einige Mitglieder der SSG berichten ganz offen, dass Sie ihre gewohnte Rolle im Kollegium in Teilbereichen aufgeben und in der Anfangsphase eigene Widerstände überwinden mussten. Als Mitglied der Steuergruppe erleben sie Schulentwicklung aus neuer Perspektive und übernehmen mit ihrem Steuerungsauftrag ungewohnte Verantwortung bzw. müssen Entscheidungen *gegenüber* dem Kollegium vertreten. Gleichzeitig erleben sie das Kollegium in „passiver Informationshaltung“ als abwartend und distanziert (Zitat: „Die haben uns anfangs kritisch zugesehen und sich gefragt „was wollen die wohl?“).

Steuergruppen müssen sich organisieren

Steuergruppen sehen sich selbst als „think-tank“ und „Motor“, der die Umsetzung der von ihnen ausgewählten und gestaffelten Ziele zur Entwicklung der eigenen Schule und des Unterrichts vorantreibt. Diejenigen Gruppen, die in der Anfangsphase formale Regeln für die Zusammenarbeit definieren und die innere Aufgabenverteilung deutlich geklärt haben, legen im Arbeitsprozess hohen Wert auf Einhalten von Regeln, transparente Aufgabenbeschreibung und –verteilung sowie feste Verantwortlichkeiten – und profitieren davon. Dieser Rahmen (Satzung!?) ermöglicht ihnen ein effizientes Vorgehen und kann helfen, Konfliktsituationen – die u.U. zu personellen Veränderung oder zur Auflösung in der Gruppe führen können, zu bewältigen. Mit zunehmender Arbeitsroutine nehmen Funktionalität und Effizienz der Arbeit deutlich zu. Gleichzeitig müssen die SSG bei wachsender Kohäsion in der *Gruppe* darauf achten , dass

die SSG gehört zum
Leitungspersonal

gewohnte „Routinen“ aufgeben

Widerstände überwinden

Position finden zwischen Leitung
und Kollegium

Selbstbild

Selbstorganisation

Aufgabenbeschreibung/-
verteilung

„Satzung“

Konfliktsteuerung

„innen“ und „außen“

alle *Kollegen/innen* „mitgenommen“ und in Entscheidungen eingebunden werden (siehe nächster Punkt!).

Von zentraler Bedeutung - die Ausgangssituation im Kollegium

Schulentwicklung bedeutet letztendlich für *alle* beteiligten Kollegen/innen die Aufgabe gewohnter Routinen, bei gleichzeitig zusätzlicher zeitlicher Belastung. Die befragten Steuergruppen beschreiben implizit oder explizit, dass sie sehr unterschiedliche Stimmungslagen im Kollegium beobachten und sowohl hohe Zustimmung als auch ablehnende Reaktionen zu ihrer Arbeit erhalten haben. Gerade in der Anfangsphase müssen die mit geplanten Innovationen zu erreichende Entlastungseffekte herausgestellt werden und die Steuergruppe sollte immer wieder erläutern, warum die gemeinsamen Anstrengungen sich auch „lohnen“. Diese zeitliche „Investition“ ist äußerst gewinnbringend und notwendig, um im Kollegium vorhandene Zweifel, Kritik und Ängste auszuräumen, die eine aktive Mitarbeit blockieren (können). Eine intensive Verbindung zwischen Kollegium und SSG wirkt sich wiederum positiv auf die Bereitschaft zur freiwilligen (!) Mitarbeit und Zusammenarbeit aus.

Schulentwicklung bezieht das gesamte Kollegium ein!

ambivalente Ausgangslagen

Anreize schaffen

Blockaden überwinden

enge Anbindung an das Kollegium erhöht die Bereitschaft zur Mitarbeit

Schulische Steuergruppen treiben die Unterrichtsentwicklung in der Schule voran

Bei der im Modellprojekt erprobten Übernahme von Verantwortung durch die Einzelschule haben die installierten SSG entscheidend dazu beigetragen, die Entwicklung des Unterrichts als *gemeinsame* Aufgabe aller an der schulischen Arbeit Beteiligten auf die schulische Agenda zu setzen. Die SSG haben zur Realisation ihrer im schulischen Kooperationsvertrag vereinbarten Entwicklungsprojekte eine große Bandbreite von Prozessen und Produkten initiiert und entwickelt, um eine Optimierung der Rahmenbedingungen und der Umsetzung des Unterrichts zu erreichen.

Unterrichtsentwicklung als gemeinsame Aufgabe

Teamarbeit

„Prozesse“ initiieren u. „Produkte“ entwickeln

Jede Schule stellt dabei eine individuelle, komplexe Gestaltungseinheit dar, deren spezifische Traditionen und vorhandene personelle und materielle Ressourcen in die Planungen und Verfahrensweisen einer Steuergruppe „vor Ort“ einbezogen werden. Die Erschließung des Potentials der Schule zur eigenverantwortlichen Unterrichtsentwicklung wird durch die Arbeit der SSG deutlich befördert!

„vor Ort“-Kenntnisse nutzen

eigenverantwortlich planen

Für die Mitglieder der Steuergruppe entsteht „mehr Arbeit“!

Steuergruppenarbeit „kostet“ Mehrarbeit und v.a. in der Anfangsphase viel Zeit. Eigenverantwortliche Schulen müssen im Rahmen ihres üblichen Stundenkontingents Lösungen suchen. Eine dem Modellversuch vergleichbare Ausstattung erscheint aktuell nicht finanzierbar. Zumindest bleibt abzuwarten, ob z.B. Teilprojekte im Bereich „Verwaltungsassistenz“ für alle Schulen in die Fläche gebracht werden und es über diesen Weg zumindest ansatzweise gelingen kann, über „Optimierungsgewinne“ schulintern Zeitkontingente für notwendige Steuerungsarbeit zur „erwirtschaften“.

Schulinternes Management – „Kosten und Nutzen“

Die Berichte aus dem Projekt "Schule & Co." haben bereits herausgestellt, dass gezielte Qualifizierung für eine erfolgreiche und nachhaltige Arbeit von schulischen Steuergruppen unverzichtbar ist. Die Übertragung von unternehmerischen Managementstrategien in die Schule wird von Steuergruppen in der Anfangsphase häufig skeptisch gesehen, zumal die Trainings viel Zeit kosten (und die Funktionsträger in der Schule ihre Aufgaben bis dahin auch ohne spezielle Begleitmaßnahmen erledigt haben). Die ersten Praxiserfahrungen stimmen zunehmend positiv, da die zielorientiertere Umsetzung schulischer Aufgaben als entlastend und effizienter erfahren wird. Einheitlich und nachdrücklich haben Steuergruppen an Modellschulen die Notwendigkeit und den Gewinn qualifizierter Fortbildung mehrfach bestätigt.

Für die Anfangsphase muss die Gruppe viel Zeit einplanen

Entlastungsmodelle entwickeln

Verwaltungsassistenz?

systematische Fortbildung für Schulische Steuergruppen

Managementstrategien in Schule?

Praxiserfahrungen

Teil 2: Praxistipps für schulische Steuergruppen

... zur Zusammensetzung der Gruppe

Auswahlkriterien für die Mitglieder:

- die Mitglieder einer SSG sollten deutlichen Rückhalt im Kollegium haben
- Anforderungsprofil: Kontinuität in der Mitarbeit und Kollegialität, mit der Bereitschaft zur konstruktiv kritischen Auseinandersetzung in der Sache
- gezielt neue Kollegen/innen einbeziehen – nicht nur bewährte Funktionsträger!
- grundsätzlich muss die Frage einer gleichzeitigen Mitgliedschaft im Lehrerrat und der Schulischen Steuergruppe geregelt werden

Regelung für Neu-/Nachbesetzung:

- Verfahren der Besetzung verbindlich regeln /in eine eigene Satzung bringen
- grundsätzlich gilt: Die Kontinuität in der personellen Besetzung einer Steuergruppe erleichtert effizientes Arbeiten (vorausgesetzt, die Gruppe „funktioniert“ !)
- bewährt: Einrichtung eines „jour fixe“ zur Information für (neue) Interessenten
- klare Regelungen zur Neubesetzung treffen!
- erforderlich: Nachqualifizierung neuer Mitglieder - Ein einheitlicher Fortbildungsstand fördert die Zusammenarbeit !

... zur Unterstützung

Unterstützung der Arbeit der SSG:

- Entlastung für SSG im Zeitbudget einplanen!
- Fortbildung als *kontinuierlichen* Prozess *systematisch* planen/fortschreiben!
- regionale (Fortbildungs)angebote sichten/Kooperationen suchen
- Austausch mit anderen Schulen und Schulformen („ohne Konkurrenzdruck!“)
- prozessbegleitende Beratung durch die Schulaufsicht

... zur Umsetzung der Arbeit

Vorbereitung/Organisation der Besprechungen:

- (vor allem in der Anfangsphase) regelmäßigen Turnus festlegen/öffentlich machen
- schriftliche Tagesordnung vorgeben/öffentlich machen
- Protokoll (abklären: Funktion? Protokollant? Form? Adressat? Verteiler?)
- Rededisziplin bei Besprechungen über zeitliche Vorgaben herstellen
- konsequente Beschlusskontrolle!
- ideal: ein eigener Raum für die SSG (feste Anlaufstelle/Rückzugsmöglichkeit auch für Zwischengespräche und

Einzelberatungen , Lagerung von Unterlagen, äußere Akzentuierung der Bedeutung/feste Verankerung der Institution SSG in der Schule)

Aufgabenverteilung:

- Zuständigkeiten klären (Transparenz nach innen/nach außen)
- Zeitleisten vereinbaren und einhalten!
- klar umrissene Aufträge formulieren und deren Umsetzung kontrollieren!
- Aufgaben in das Kollegium delegieren!
- interne Expertise nutzen!

Dokumentation der Arbeit:

- schriftliche Protokolle der SSG-Sitzungen (s.o.)
- Terminleisten
- Verschriftlichung von Konzeptideen zur Auslage im SSG-Ordner
- Angabe des Verteilers auf den Papieren der SSG (Wer bekommt was?)
- Ergebnisprotokolle von Fortbildungen der SSG
- schriftliche Arbeitsberichte an die Lehrerkonferenz/Schulkonferenz
- Plakate/Poster zur Visualisierung der internen Arbeitsstrukturen und angestrebten Entwicklungsprozesse

... zur innerschulischen Zusammenarbeit

Schulleitung:

- Eine gemeinsame Besprechungsstunde für Schulleitung und alle SSG-Mitglieder im Stundenplan institutionalisieren!

Lehrerrat

- Entscheidung zu personellen Verflechtungen treffen! – z.B.:
 - a. klare Aufgabentrennung und grundsätzlich keine Personalunion => Vermeidung von Rollenkonflikten!
 - b. (mindestens) ein Lehrerratsmitglied arbeitet in der schulischen Steuergruppe mit => Transparenz und Informationsfluss!
- den Lehrerrat anlassbezogen (z.B. im Bereich Arbeitsverteilung) zur Beratung einbeziehen

Kollegium:

- alle Sitzungen der SSG öffentlich abhalten!
- enge Anbindung an das Kollegium sichern – nicht „ abheben“!
- Vorabinfos (Ort, Termine und TOP) geben/ an prominenter Stelle aushängen !
- über schriftliche Dokumentation (Protokolle), die für das Kollegium jederzeit einsehbar ist , für Transparenz und Akzeptanz sorgen!
- vor Beschlussfassungen genügend Zeit für Beratung und Meinungsbildung geben
- den *Gewinn* der „vielen Arbeit“ für das Kollegium deutlich machen und Entlastungsmomente gezielt herausstellen!

- zunächst über Einzelprojekte die didaktisch/methodische Umorientierung von Teilen des Kollegiums befördern
- Aufgaben in das Kollegium delegieren /"Paten" für einzelne Projekte beauftragen
- das Kollegium als Korrektiv nutzen und Rückmeldungen einholen

Fachkonferenzen:

- Organisatorische Unterstützung der Arbeit der Fachkonferenzen (z.B. durch einen einheitlichen Leitfaden/Ablaufplanung zur Konferenzführung)

Schüler/innen und Eltern:

- von Anfang an Informationen zur Entwicklungsarbeit in die Schüler- und Elternschaft geben und die Eltern *gezielt* zur Mitarbeit auffordern/auch informelle Wege gehen, um Schüler/innen zur Mitarbeit zu gewinnen
- Kommunikation mit den Schüler/innen und der Elternschaft *kontinuierlich* pflegen
- Besuche von Teilnehmern der SSG in den Gremien anbieten
- Informationsblätter für Klassenpflegschaften
- Mitglieder der SSG informieren regelmäßig in den Klassenpflegschaftssitzungen über ihre Arbeit
- Abruf von Schüler- und Elternreaktionen in den Gremien
- Bedarfserhebung zur konkreten Interessenlage der Eltern => Konzipierung und Umsetzung projektbezogener Elternaktivitäten

... zur Planung der Fortbildung für die SSG

- im Vorfeld der Planung sollte jeweils mit den Teilnehmern/innen der konkrete inhaltliche Fortbildungsbedarf ermittelt werden
- unverzichtbar für effizientes Arbeiten einer Steuergruppe sind Kenntnisse/Methoden im Bereich „Schulmanagement“ und „Kommunikation“!
- Anbieter mit anwendungsorientierten Konzepten auswählen und Fortbildungselemente zur direkten Umsetzung in der eigenen Schule („statt Trockenübungen“) vereinbaren
- Eltern in die Fortbildung einbeziehen!